

# DESAFIOS ÉTICOS NA INDICAÇÃO PROFISSIONAL: A INFLUÊNCIA DAS RELAÇÕES PESSOAIS SOBRE A MERITOCRACIA NAS ORGANIZAÇÕES

ETHICAL CHALLENGES IN PROFESSIONAL REFERRALS: THE INFLUENCE  
OF PERSONAL RELATIONSHIPS ON MERITOCRACY IN ORGANIZATIONS

Ciências Humanas, Ciências Sociais Aplicadas · 07/05/2025

REGISTRO DOI: [10.5281/zenodo.15354829](https://doi.org/10.5281/zenodo.15354829)

---

Habssay Flabull Araújo de Almeida<sup>1</sup>

Jéssica Priscilla Tavares da Silva<sup>2</sup>

José Francisco de Oliveira Dantas<sup>3</sup>

Luciene Gomes de Araújo Almeida<sup>4</sup>

Nafithaly Esther de Jesus Souza<sup>5</sup>

---

## RESUMO

Este artigo analisa os desafios éticos da indicação profissional e a tensão entre relações pessoais e meritocracia nas organizações públicas e privadas. Por meio de revisão de literatura, explora-se a ética profissional, as práticas de indicação (incluindo nepotismo e clientelismo), o conceito de meritocracia e seus limites. Discute-se como o favoritismo compromete a justiça organizacional, a motivação e a reputação institucional. Conclui-se que a influência pessoal é um obstáculo à meritocracia, exigindo políticas claras, transparência, controle e liderança ética. Recomenda-se formalizar processos, códigos de conduta, canais de denúncia e avaliação justa para mitigar riscos e promover ambientes íntegros.

**Palavras-chave:** Ética profissional; Indicação profissional; Meritocracia; Relações pessoais; Nepotismo; Clientelismo; Gestão de pessoas.

## ABSTRACT

This article analyzes the ethical challenges of professional referrals and the tension between personal relationships and meritocracy in public and private organizations. Through a literature review, it explores professional ethics, referral practices (including nepotism and cronyism), the concept of meritocracy, and its limits. It discusses how favoritism compromises organizational justice, motivation, and institutional reputation. It concludes that personal influence is an obstacle to meritocracy, requiring clear policies, transparency, control, and ethical leadership. Recommendations include formalizing processes, codes of conduct, reporting channels, and fair evaluation to mitigate risks and promote integrity.

**Keywords:** Professional ethics; Professional referral; Meritocracy; Personal relationships; Nepotism; Cronyism; People management.

# 1 INTRODUÇÃO

No cenário organizacional contemporâneo, tanto no setor público quanto no privado, a busca por eficiência, justiça e sustentabilidade tem colocado em destaque dois pilares fundamentais: a ética profissional e a meritocracia. A ética, compreendida como um conjunto de valores e princípios que norteiam a conduta humana no ambiente de trabalho, é cada vez mais reconhecida não apenas como um imperativo moral, mas como um fator estratégico para a competitividade e a reputação das organizações (FIA, 2020). Paralelamente, a meritocracia emerge como um ideal de gestão que propõe o reconhecimento, a recompensa e a ascensão profissional baseados exclusivamente no mérito, no desempenho e nas competências individuais, em contraposição a critérios como tempo de serviço ou relações pessoais (SITEWARE, 2025).

Contudo, a implementação prática desses ideais frequentemente esbarra em uma tensão inerente às dinâmicas sociais e interpessoais presentes nas organizações. Especificamente, as práticas de indicação profissional, embora possam ser um mecanismo legítimo para identificar talentos, representam um terreno fértil para dilemas éticos. O presente artigo debruça-se sobre a problemática central que reside no conflito entre as indicações motivadas por relações pessoais – sejam elas familiares (nepotismo), de amizade ou de clientelismo – e os princípios de um sistema que se pretende justo e meritocrático. Como garantir que as oportunidades sejam distribuídas com base no mérito individual quando as redes de relacionamento inevitavelmente permeiam as decisões organizacionais?

Justifica-se a relevância deste estudo pela profundidade dos impactos que essa tensão pode gerar. A percepção de injustiça decorrente de indicações baseadas em favoritismo pode minar a confiança, corroer o clima organizacional, desmotivar colaboradores talentosos, reduzir a produtividade e, em última instância, comprometer a imagem e a legitimidade da instituição perante seus stakeholders e a sociedade (SITEWARE, 2025; FIA, 2020). A falta de ética nesses processos não apenas prejudica indivíduos preteridos injustamente, mas também enfraquece a própria organização ao potencialmente alocar recursos e posições de poder com base em critérios alheios à competência e ao potencial de contribuição.

Diante desse contexto, o objetivo geral deste artigo é analisar criticamente os desafios éticos associados à indicação profissional, investigando como a influência das relações pessoais pode comprometer a implementação, a sustentabilidade e a percepção da meritocracia dentro das organizações, abrangendo tanto o contexto público quanto o privado. Busca-se, através de uma revisão da literatura e de uma discussão teórica, desvelar as nuances desse fenômeno, identificar suas manifestações e consequências, e propor perspectivas que auxiliem as organizações a navegar essa complexa intersecção.

Para alcançar tal objetivo, o artigo está estruturado da seguinte forma: a seção 2 apresenta o referencial teórico, abordando os fundamentos da ética profissional, as práticas e dilemas da indicação, o conceito e os desafios da meritocracia, a tensão entre relações pessoais e mérito, e perspectivas para as organizações. A seção 3 detalha a metodologia empregada. Por fim, a seção 4 oferece a conclusão, sintetizando os achados, discutindo

implicações, reconhecendo limitações e sugerindo caminhos para futuras investigações.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Ética Profissional e seus Fundamentos**

A ética, em sua acepção filosófica, dedica-se ao estudo dos princípios que motivam, distorcem, disciplinam ou orientam o comportamento humano, refletindo sobre a essência das normas, valores, prescrições e exortações presentes em qualquer realidade social. Transposta para o ambiente de trabalho, a ética profissional configura-se como a aplicação desses valores e princípios morais às situações concretas vivenciadas no exercício de uma profissão, estabelecendo um conjunto de normas de conduta, escritas ou implícitas, que devem guiar as ações dos indivíduos e das organizações (FIA, 2020). Trata-se, portanto, do respeito às regras, convenções e limites impostos tanto pela legislação quanto pelas convenções sociais e pelos códigos deontológicos específicos de cada área de atuação.

Longe de ser um mero constructo filosófico abstrato, a ética profissional assume, na contemporaneidade, uma importância estratégica crucial. A crescente demanda por transparência, responsabilidade social e governança corporativa (ESG - Environmental, Social, and Governance) evidencia que a conduta ética deixou de ser apenas uma questão de consciência individual para se tornar um elemento central para a legitimidade, a reputação e a própria sustentabilidade das empresas nos mercados competitivos (FIA, 2020). Organizações e profissionais que negligenciam os preceitos éticos arriscam não apenas sanções

legais, mas também o ostracismo social e a perda de confiança por parte de clientes, investidores, colaboradores e da sociedade em geral.

No cerne da ética profissional residem princípios fundamentais que devem permear todas as atividades laborais. A honestidade, por exemplo, manifesta-se na veracidade das informações prestadas, na integridade das transações e no reconhecimento dos próprios erros e limitações. A humildade, por sua vez, traduz-se na capacidade de reconhecer o valor do trabalho em equipe, assumir responsabilidades coletivas e evitar a autopromoção excessiva (FIA, 2020). O sigilo profissional impõe o dever de resguardar informações confidenciais obtidas em razão do cargo ou função, protegendo a privacidade de clientes, colegas e da própria organização, como ilustra o caso da tentativa de venda de segredos industriais entre concorrentes (FIA, 2020).

A competência, entendida como a posse do conhecimento técnico e das habilidades necessárias para o desempenho adequado da função, também se reveste de um caráter ético, na medida em que se espera que o profissional não assuma responsabilidades para as quais não está preparado, nem falseie suas qualificações (FIA, 2020). A confiabilidade, construída ao longo do tempo por meio do cumprimento de prazos, da assiduidade e da lealdade aos compromissos assumidos, é outro pilar essencial. Adicionalmente, o respeito às leis, às normas internas, aos colegas (independentemente de hierarquia ou posição), aos clientes e à diversidade, bem como a disciplina para cumprir horários e responsabilidades, complementam o rol de virtudes indispensáveis a uma prática profissional eticamente orientada (FIA, 2020).

Nesse contexto, os códigos de ética e conduta emergem como instrumentos formais importantes, embora não exclusivos, para a disseminação e a consolidação de padrões de comportamento esperados dentro das organizações. Eles servem como guias práticos que auxiliam os profissionais a tomar decisões em situações de dilemas éticos, explicitando os valores da organização e as consequências para o descumprimento das normas estabelecidas (ETHOS, [s.d.]). Exemplos como o Código de Ética Profissional do Contador, que prevê o dever de recusar indicações para trabalhos para os quais não se sinta capacitado (FIA, 2020), ilustram a função reguladora e orientadora desses documentos na promoção de uma cultura organizacional íntegra.

## **2.2 Indicação Profissional: Práticas e Dilemas Éticos**

A indicação profissional é uma prática comum nos processos de recrutamento, seleção e promoção em diversas organizações, tanto públicas quanto privadas. Em sua essência, refere-se ao ato de sugerir ou recomendar um candidato para uma determinada vaga ou oportunidade, geralmente por alguém que já possui vínculo com a organização (seja como colaborador, gestor ou parceiro). Quando baseada no reconhecimento genuíno das competências, qualificações e potencial de um indivíduo, a indicação pode ser um mecanismo eficiente e legítimo para a identificação de talentos, agilizando processos seletivos e trazendo profissionais alinhados à cultura organizacional.

No entanto, a linha tênue entre uma indicação legítima e uma prática eticamente questionável reside na motivação subjacente. O cerne do dilema ético emerge quando a indicação deixa de se fundamentar no mérito do candidato e passa a ser primordialmente

impulsionada por laços pessoais preexistentes. Nesse ponto, a prática descamba para o favoritismo, o clientelismo ou, em sua forma mais explícita relacionada a laços familiares, o nepotismo. Essas manifestações representam distorções antiéticas que subvertem a lógica da própria indicação e, fundamentalmente, os princípios de justiça e equidade que deveriam reger as relações de trabalho.

O nepotismo, definido como o favorecimento de parentes em detrimento de pessoas mais qualificadas para a ocupação de cargos ou funções, é uma prática explicitamente combatida na administração pública brasileira, notadamente pela Súmula Vinculante nº 13 do Supremo Tribunal Federal, que veda a nomeação de cônjuge, companheiro ou parente em linha reta, colateral ou por afinidade, até o terceiro grau, para cargos de comissão ou de confiança (BRASIL, 2008; OLIVEIRA, 2009). Embora a legislação seja mais enfática no setor público, visando garantir os princípios da impessoalidade, moralidade e eficiência (CARVALHO, 2019), a prática não é exclusiva deste âmbito, manifestando-se também em empresas privadas, muitas vezes de forma mais velada, influenciando contratações e promoções (PIÃO, 2020).

O clientelismo, por sua vez, caracteriza-se pela troca de favores, onde posições ou benefícios são concedidos em troca de apoio político, ou pessoal, estabelecendo uma relação de dependência e lealdade que transcende critérios profissionais. Já o favoritismo abrange uma gama mais ampla de preferências baseadas em amizade, simpatia ou outros vínculos pessoais, que levam à preterição de candidatos potencialmente mais qualificados. Em ambos os casos, assim como no nepotismo, o mérito individual é relegado a segundo plano, cedendo espaço para critérios subjetivos e parciais (CÂNCIO, 2019).

A incidência dessas práticas, tanto no setor público quanto no privado, levanta sérias questões sobre a integridade dos processos de gestão de pessoas. No âmbito público, além da ilegalidade em muitos casos, comprometem a credibilidade das instituições e a eficiência na prestação de serviços (DIAS; ROSÁRIO, 2017; MANÉ, 2019). No setor privado, embora não haja uma vedação legal tão explícita quanto a Súmula 13 para cargos em geral, o favorecimento baseado em relações pessoais pode gerar um ambiente de trabalho tóxico, minar a moral da equipe, aumentar a rotatividade de talentos e prejudicar o desempenho organizacional (SITEWARE, 2025).

Adicionalmente, a indicação profissional baseada em laços pessoais tangencia frequentemente a questão do conflito de interesses. Ocorre um conflito de interesses quando os interesses privados de um indivíduo (seus relacionamentos pessoais, por exemplo) interferem ou aparentam interferir no desempenho imparcial de suas obrigações profissionais, ou responsabilidades públicas (RIBEIRO, [s.d.]). Ao indicar um amigo ou parente, o profissional pode estar, consciente ou inconscientemente, colocando seus laços pessoais acima dos interesses da organização em selecionar o candidato mais qualificado, configurando uma violação ética fundamental.

### **2.3 Meritocracia nas Organizações**

A meritocracia, do latim *meritum* (mérito) e do grego *cracia* (poder), representa um sistema social e, por extensão, um modelo de gestão organizacional que preconiza o reconhecimento, a recompensa e a distribuição de posições de poder com base estrita nos méritos individuais de cada pessoa (SITEWARE, 2025). No contexto corporativo, essa metodologia busca estabelecer uma hierarquia e

um sistema de valorização fundamentados não em fatores como tempo de serviço, relações pessoais ou outros critérios arbitrários, mas sim no desempenho demonstrado, nos resultados alcançados, nas habilidades (tanto soft skills quanto hard skills) e no esforço empreendido pelo colaborador em suas funções (FIA, 2020; SITEWARE, 2025).

Os princípios basilares da meritocracia organizacional giram em torno da ideia de que as oportunidades de crescimento, as promoções, os bônus e outros tipos de reconhecimento devem ser diretamente proporcionais à contribuição individual de cada membro para os objetivos da organização. Busca-se, idealmente, criar um ambiente onde todos tenham oportunidades iguais de se destacar e evoluir com base em suas capacidades e entregas (SITEWARE, 2025). Esse modelo visa, portanto, valorizar e reter os talentos que demonstram maior competência e engajamento, funcionando como um filtro que distingue os colaboradores com base em seu impacto real.

A implementação de sistemas meritocráticos nas organizações é frequentemente associada a uma série de vantagens potenciais. Uma das principais é o estímulo à alta performance e ao engajamento: ao vincular recompensas diretamente ao desempenho, as empresas incentivam seus colaboradores a darem o seu melhor, explorando seu potencial máximo (SITEWARE, 2025; FALCONI, [s.d.]). Isso tende a aumentar a produtividade individual e coletiva, contribuindo para o crescimento e a competitividade da empresa. Colaboradores que percebem que seu esforço e resultados são reconhecidos e valorizados tendem a encontrar mais significado em seu trabalho, tornando-se mais motivados e leais à organização (FIA, 2020).

Ademais, um sistema meritocrático bem implementado pode fortalecer o senso de justiça e equidade dentro da organização. Quando os critérios de avaliação e recompensa são claros, objetivos e aplicados de forma consistente, cria-se um ambiente onde as oportunidades de crescimento parecem acessíveis a todos, independentemente de fatores externos, o que pode fortalecer a confiança na gestão e contribuir para um clima organizacional mais saudável e colaborativo (SITEWARE, 2025; BARBOSA, 2013). A meritocracia também pode ser uma ferramenta poderosa para a atração e retenção de talentos, uma vez que profissionais ambiciosos e focados em resultados tendem a preferir ambientes onde seu desempenho seja o principal motor de sua progressão na carreira (LOJA BRAZIL, 2024).

Contudo, a operacionalização eficaz da meritocracia depende crucialmente de sistemas robustos e justos de avaliação de desempenho. A avaliação de desempenho funciona como a ferramenta central para mensurar a contribuição individual, identificar os méritos e subsidiar as decisões sobre promoções e recompensas (MICROPOWER, 2024). Para cumprir seu papel no sistema meritocrático, a avaliação precisa ser baseada em critérios claros, objetivos, mensuráveis e alinhados aos objetivos estratégicos da organização. A definição precisa de metas, indicadores de desempenho (KPIs) e competências esperadas, bem como a comunicação transparente desses critérios a todos os colaboradores, são passos fundamentais para garantir a legitimidade do processo (SITEWARE, 2025; SINCRONY CONSULTORIA, 2021). A ausência ou a fragilidade desses mecanismos de avaliação abre espaço para a subjetividade e, conseqüentemente, para a própria negação dos princípios meritocráticos, como será discutido adiante.

## 2.4 A Tensão entre Relações Pessoais e Meritocracia

Apesar do apelo intuitivo e das vantagens potenciais da meritocracia, sua implementação nas organizações revela uma tensão fundamental e persistente com a complexa teia de relações interpessoais que caracteriza a vida social e profissional. As redes de relacionamento pessoal – o chamado networking, as amizades, os laços familiares e outras formas de capital social – embora possam ter um valor legítimo na construção de confiança e colaboração, frequentemente exercem uma influência significativa, e por vezes distorciva, sobre os processos que deveriam ser estritamente meritocráticos, como a indicação, a promoção e a própria avaliação de desempenho (DIVERSITERA, [s.d.]).

A indicação baseada em laços pessoais, como discutido anteriormente, representa a manifestação mais direta dessa tensão. Quando um gestor opta por promover um amigo ou contratar um parente em detrimento de um candidato externo potencialmente mais qualificado, o critério do mérito é explicitamente substituído pelo critério do relacionamento. Mesmo em situações menos óbvias, a familiaridade e a afinidade pessoal podem influenciar inconscientemente as avaliações de desempenho, levando a vieses que favorecem aqueles que pertencem ao círculo social do avaliador, independentemente de sua performance objetiva. A própria definição de "mérito" pode ser subjetiva e suscetível a interpretações que valorizam características mais presentes em determinados grupos sociais ou redes de contato.

Essa realidade alimenta críticas contundentes ao próprio conceito de meritocracia, que apontam para o risco de ele funcionar como um "mito" ou uma ideologia que mascara desigualdades estruturais

e justifica privilégios (NAKATA, 2020; MAIA, 2019). Argumenta-se que, em sociedades marcadas por profundas desigualdades de acesso à educação, capital cultural e redes de contato, a ideia de uma competição puramente baseada no mérito individual é falaciosa. Indivíduos que partem de posições sociais privilegiadas tendem a acumular vantagens que facilitam seu "sucesso", o qual é então atribuído exclusivamente ao seu mérito, ignorando os fatores estruturais que o possibilitaram (TREE DIVERSIDADE, [s.d.]). Nesse sentido, a meritocracia, se não acompanhada de políticas ativas de promoção da igualdade de oportunidades, pode acabar por legitimar e reproduzir as desigualdades existentes.

O impacto negativo das indicações e avaliações enviesadas por relações pessoais sobre o ambiente organizacional é multifacetado. A percepção de injustiça e favoritismo é um dos efeitos mais deletérios, minando a moral da equipe, gerando ressentimento e desmotivação entre aqueles que se sentem preteridos apesar de seus esforços e resultados (SITEWARE, 2025). Isso pode levar a um aumento da rotatividade (turnover), especialmente dos talentos que não possuem as conexões "certas", e à criação de um clima organizacional cínico e desconfiado. A própria credibilidade do sistema de gestão de pessoas e da liderança fica comprometida quando as decisões parecem ser baseadas em critérios pessoais e não profissionais.

Além disso, a implementação de uma meritocracia "pura" enfrenta desafios inerentes. A dificuldade em estabelecer critérios de avaliação totalmente objetivos e mensuráveis para todas as funções e competências é um deles. Muitas habilidades valiosas, como criatividade, colaboração e inteligência emocional, são intrinsecamente difíceis de quantificar, abrindo margem para a

subjetividade na avaliação (JORGE, [s.d.]). Outro desafio reside no risco de uma competição excessiva e individualista, onde a busca incessante por resultados individuais pode prejudicar a colaboração, o trabalho em equipe e o bem-estar dos colaboradores, levando a quadros de estresse e burnout (SITEWARE, 2025). Encontrar o equilíbrio entre o reconhecimento do mérito individual e a promoção de um ambiente colaborativo e saudável é, portanto, um desafio constante para as organizações que buscam implementar sistemas meritocráticos.

## **2.5 Perspectivas e Recomendações para Organizações Públicas e Privadas**

Diante da complexa tensão entre as relações pessoais e os ideais meritocráticos, torna-se imperativo que as organizações, tanto públicas quanto privadas, adotem estratégias proativas para mitigar os dilemas éticos inerentes às práticas de indicação e fortalecer a integridade de seus sistemas de gestão de pessoas. A construção de uma cultura organizacional genuinamente ética e meritocrática não é uma tarefa trivial, mas um processo contínuo que exige compromisso da liderança, clareza nas políticas e vigilância constante.

Uma das principais frentes de atuação reside no estabelecimento de políticas e procedimentos claros, objetivos e transparentes para todos os processos de gestão de talentos, incluindo recrutamento, seleção, avaliação de desempenho e promoção. É fundamental que os critérios utilizados para a tomada de decisão sejam explicitados, comunicados amplamente e, na medida do possível, baseados em indicadores mensuráveis e alinhados às competências requeridas para cada função (SITEWARE, 2025; MICROPOWER, 2024). A

formalização desses processos, com etapas bem definidas e documentadas, contribui para reduzir a margem de discricionariedade e subjetividade que favorece o nepotismo, o clientelismo e o favoritismo.

No setor público, além do cumprimento estrito da legislação vigente (como a Súmula Vinculante nº 13 e o Código de Ética do Servidor Público), é essencial fortalecer os mecanismos de controle interno e externo, garantindo a impessoalidade e a moralidade na gestão (BRASIL, 2008; BRASIL, 1994). A implementação de guias de boas práticas para a gestão da ética, como os propostos pela Controladoria-Geral da União (CGU) e pela Comissão de Ética Pública (CEP), pode oferecer diretrizes valiosas (GOVERNO FEDERAL, 2023a; GOVERNO FEDERAL, 2023b). A criação de comitês de avaliação independentes ou a utilização de consultorias externas em processos seletivos chave também podem aumentar a objetividade e a isenção das decisões.

No setor privado, embora a autonomia seja maior, a adoção de práticas robustas de governança corporativa e compliance é igualmente crucial. A elaboração e a efetiva implementação de códigos de ética e conduta que abordem explicitamente as questões de conflito de interesses, nepotismo e favoritismo são passos importantes (ETHOS, [s.d.]). É recomendável que esses códigos prevejam mecanismos claros para a declaração de potenciais conflitos e estabeleçam sanções para o descumprimento das normas. A criação de canais de denúncia seguros e confidenciais, que permitam aos colaboradores reportar práticas antiéticas sem medo de retaliação, é outra medida fundamental para garantir a fiscalização e a responsabilização.

Conciliar o valor legítimo do networking e do capital social com a necessidade de garantir a equidade e a meritocracia exige um equilíbrio delicado. As redes de contato podem ser fontes valiosas de informação e indicação de talentos, mas não devem ser o critério determinante para a contratação ou promoção. Uma abordagem possível é utilizar as indicações como uma fonte de sourcing de candidatos, mas submetendo todos os indicados, sem exceção, ao mesmo processo seletivo rigoroso e baseado em critérios objetivos aplicado aos demais candidatos. A transparência sobre quem indicou quem, e a participação de múltiplos avaliadores no processo, podem ajudar a mitigar vieses.

Nesse sentido, algumas recomendações práticas podem ser direcionadas a gestores, líderes e profissionais de Recursos Humanos: 1) Liderança pelo Exemplo: A alta administração deve demonstrar um compromisso inequívoco com a ética e a meritocracia em suas próprias ações e decisões. 2) Comunicação Transparente: Comunicar abertamente as políticas, os critérios de avaliação e os resultados dos processos seletivos e de promoção, explicando as bases das decisões tomadas (SITEWARE, 2025; ESTUDO ESTRATÉGIA, [s.d.]). 3) Desenvolvimento Contínuo: Investir em programas de capacitação e desenvolvimento que ofereçam oportunidades equitativas de crescimento para todos os colaboradores, independentemente de suas conexões (SITEWARE, 2025). 4) Avaliação Justa e Feedback: Implementar sistemas de avaliação de desempenho que utilizem múltiplos avaliadores (avaliação 360 graus, por exemplo), combinem indicadores quantitativos e qualitativos, e deem feedback constante e construtivo (FIA, 2020). 5) Monitoramento e Revisão: Avaliar periodicamente a eficácia das políticas e práticas implementadas, coletando feedback dos colaboradores e ajustando os processos

conforme necessário para garantir sua justiça e efetividade (SITEWARE, 2025).

Em suma, enfrentar os desafios éticos da indicação profissional e construir uma meritocracia autêntica exige um esforço organizacional coordenado, que combine políticas formais robustas com uma cultura que valorize a integridade, a transparência e a equidade em todas as suas práticas.

### **3 METODOLOGIA**

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza teórica, desenvolvida por meio de uma revisão de literatura narrativa e uma subsequente discussão conceitual. A escolha desta abordagem justifica-se pela necessidade de explorar e sintetizar o conhecimento existente sobre a complexa interação entre ética profissional, indicação, relações pessoais e meritocracia, temas que, embora interligados, são frequentemente abordados fragmentadamente na literatura.

A revisão de literatura narrativa foi conduzida com o objetivo de identificar, analisar e interpretar as contribuições de diferentes autores e fontes sobre os conceitos centrais e as problemáticas envolvidas. Foram consultadas diversas fontes primárias e secundárias, incluindo artigos científicos publicados em periódicos indexados nas bases de dados Scielo, Redalyc e Google Scholar, livros e capítulos de livros de referência nas áreas de ética empresarial, gestão de pessoas e teoria das organizações, teses e dissertações, documentos oficiais (como legislações sobre nepotismo e códigos de ética do servidor público), guias de boas práticas emitidos por órgãos governamentais e instituições como o

Instituto Ethos, além de publicações de consultorias e escolas de negócios reconhecidas (como FIA e Siteware), acessadas durante a pesquisa exploratória inicial.

Os procedimentos de busca envolveram a utilização de palavras-chave como "ética profissional", "indicação profissional", "meritocracia", "relações pessoais", "nepotismo", "clientelismo", "favoritismo", "gestão de pessoas", "avaliação de desempenho", "justiça organizacional", combinadas e traduzidas para o inglês quando pertinente. A seleção dos materiais priorizou aqueles que apresentavam maior relevância teórica e conceitual para o problema de pesquisa, abrangendo diferentes perspectivas, incluindo abordagens críticas sobre a meritocracia. A análise do material selecionado foi realizada de forma qualitativa, buscando identificar os principais conceitos, argumentos, vantagens, desvantagens, desafios e recomendações relacionados ao tema, os quais foram posteriormente sintetizados e organizados para subsidiar a construção do referencial teórico e da discussão apresentada neste artigo.

A discussão teórica, por sua vez, articula os conceitos e informações levantados na revisão de literatura, promovendo um diálogo entre as diferentes perspectivas e construindo uma análise crítica sobre os desafios éticos da indicação profissional e sua influência sobre a meritocracia, conforme delineado no objetivo geral do estudo. Dada a natureza teórica da pesquisa, não foram coletados dados empíricos primários.

#### **4 CONCLUSÃO**

Este artigo buscou analisar criticamente os desafios éticos inerentes à prática da indicação profissional, investigando como a onipresente influência das relações pessoais pode comprometer a implementação e a percepção de sistemas meritocráticos nas organizações, tanto no setor público quanto no privado. Através de uma revisão de literatura e discussão teórica, explorou-se a complexa interação entre os fundamentos da ética profissional, as diversas facetas da indicação (incluindo suas manifestações antiéticas como nepotismo, clientelismo e favoritismo), os princípios e desafios da meritocracia, e a tensão fundamental que emerge quando laços interpessoais se sobrepõem aos critérios de mérito.

Os achados deste estudo reforçam a percepção de que, embora a meritocracia se apresente como um ideal de justiça e eficiência organizacional, sua aplicação prática é permeada por ambiguidades e desafios significativos. A indicação profissional, quando desviada de seu propósito legítimo de identificar competências e passa a ser um veículo para o favorecimento pessoal, representa uma ameaça direta à integridade dos processos de gestão de pessoas. Constatou-se que tais práticas não apenas violam princípios éticos fundamentais, como a imparcialidade e a equidade, mas também geram consequências deletérias para o ambiente organizacional, incluindo a desmotivação, a perda de talentos, a deterioração do clima laboral e o comprometimento da reputação institucional. A análise crítica da meritocracia também revelou seus limites intrínsecos, como a dificuldade de objetivar avaliações e o risco de exacerbar desigualdades preexistentes se não for acompanhada por um compromisso genuíno com a igualdade de oportunidades.

Respondendo ao objetivo central proposto, conclui-se que a influência das relações pessoais representa um dos principais

obstáculos para a consolidação de uma cultura verdadeiramente meritocrática. A superação desse desafio exige das organizações uma postura proativa e multifacetada, que vá além da mera retórica e se traduza em políticas claras, processos transparentes, mecanismos de controle eficazes e, sobretudo, um compromisso autêntico da liderança com os valores éticos. As recomendações apresentadas, como a formalização de processos, o fortalecimento de códigos de conduta, a criação de canais de denúncia, o investimento em desenvolvimento equitativo e a promoção de uma comunicação transparente, apontam caminhos para mitigar os riscos e construir ambientes de trabalho mais justos e íntegros.

As implicações práticas deste estudo direcionam-se a gestores, profissionais de RH, formuladores de políticas públicas e a todos os membros das organizações. Evidencia-se a necessidade de uma reflexão contínua sobre as práticas de indicação e avaliação, bem como um esforço consciente para minimizar os vieses decorrentes das relações pessoais. A promoção da ética e da meritocracia não deve ser vista como um objetivo final, mas como um processo contínuo de aprimoramento da governança e da gestão de pessoas.

Reconhece-se, contudo, as limitações inerentes a este estudo, dada sua natureza predominantemente teórica e baseada em revisão de literatura. A ausência de dados empíricos primários impede generalizações mais amplas sobre a prevalência e as manifestações específicas dos fenômenos analisados em diferentes contextos organizacionais brasileiros. Sugere-se, portanto, que pesquisas futuras possam aprofundar o tema por meio de estudos de caso comparativos entre organizações públicas e privadas, análises quantitativas que mensurem a percepção dos colaboradores sobre a justiça e a meritocracia em seus locais de trabalho, e investigações

sobre a eficácia de diferentes mecanismos de controle e promoção da ética na mitigação do favoritismo e do nepotismo. Tais estudos poderiam fornecer subsídios valiosos para o aprimoramento das práticas de gestão e para a construção de organizações mais éticas e meritocráticas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARBOSA, Allan Claudius Queiroz. **Meritocracia e gestão por competências: uma análise sob a ótica da justiça social**. Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 11, n. 2, p. 283-298, jun. 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/B9yzBbYXxCrXB9vVNTrY36L/>. Acesso em: 1 maio 2025.

BRASIL. Presidência da República. **Decreto nº 1.171, de 22 de junho de 1994. Aprova o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal. Brasília, DF: Presidência da República, [1994].** Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d1171.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1171.htm). Acesso em: 1 maio 2025.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. **Súmula Vinculante nº 13. A nomeação de cônjuge, companheiro ou parente em linha reta, colateral ou por afinidade, até o terceiro grau, inclusive, da autoridade nomeante ou de servidor da mesma pessoa jurídica investido em cargo de direção, chefia ou assessoramento, para o exercício de cargo em comissão ou de confiança ou, ainda, de função gratificada na administração pública direta e indireta em qualquer dos poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, compreendido o ajuste mediante designações recíprocas, viola a Constituição Federal. Brasília, DF: STF, [2008].**

Disponível em: [https://portal.stf.jus.br/jurisprudencia/sumarios-sumulas.asp?base=sumula\\_vinculante](https://portal.stf.jus.br/jurisprudencia/sumarios-sumulas.asp?base=sumula_vinculante). Acesso em: 14 dez. 2024.

CÂNCIO, Fernanda. **Nepotismo, amiguismo e clientelismo. Diário de Notícias**, 19 out. 2019. Disponível em: <https://www.dn.pt/nepotismo-amiguismo-e-clientelismo-12785969.html>. Acesso em: 1 maio 2025.

CARVALHO, Raquel. **Moralidade e nepotismo: uma visão aprofundada. Raquel Carvalho - Advocacia & Consultoria, 5 dez. 2019.** Disponível em: <http://raquelcarvalho.com.br/2019/12/05/moralidade-e-nepotismo-uma-visao-aprofundada/>. Acesso em: 14 dez. 2024.

DIAS, Valmir Gomes; ROSÁRIO, Wagner de Campos. **Nepotismo na Administração Pública brasileira: panorama histórico e normativo.** Revista da CGU, Brasília, DF, v. 9, n. 15, p. 688-709, 2017. Disponível em: [https://revista.cgu.gov.br/Revista\\_da\\_CGU/article/download/84/pdf\\_24/505](https://revista.cgu.gov.br/Revista_da_CGU/article/download/84/pdf_24/505). Acesso em: 1 fev. 2025.

DIVERSITERA. D&I: **Seis reflexões críticas sobre a meritocracia.** Diversitera, [s.d.]. Disponível em: <https://www.diversitera.com/de-i-seis-reflexoes-criticas-sobre-a-meritocracia>. Acesso em: 18 mar. 2025.

ESTUDO ESTRATÉGIA. **Como implementar a cultura de meritocracia em equipes? Estudo Estratégia**, [s.d.]. Disponível em: <https://www.estudoestrategia.com.br/como-implementar-a-cultura-de-meritocracia-em-equipes/>. Acesso em: 14 fev.2025.

FALCONI. **Meritocracia nas empresas: o que é e como aplicar.** Falconi, [s.d.]. Disponível em:

<https://midfalconi.com/conhecimento/meritocracia-nas-empresas/>.

Acesso em: 3 mar 2025.

FIA - FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO. **Ética profissional: o que é, importância e como desenvolver?** FIA, 2020.

Disponível em: <https://fia.com.br/blog/etica-profissional/>. Acesso em: 19 jan. 2025.

FIA - FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO. **Meritocracia: o que é, vantagens e como implantar nas empresas?** FIA, 2020.

Disponível em: <https://fia.com.br/blog/meritocracia-o-que-e-vantagens-e-como-implantar-nas-empresas/>. Acesso em: 19 jan. 2025.

GOVERNO FEDERAL (Brasil). Controladoria-Geral da União. Guia de Boas Práticas para Gestão da Ética nas Empresas Estatais Federais. Brasília, DF: CGU, 2023a. Disponível em:

<https://www.gov.br/planalto/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/governanca/etica-publica/noticias/arquivos/guia-de-boas-praticas-para-gestao-da-etica.pdf>. Acesso em: 12 fev 2025.

GOVERNO FEDERAL (Brasil). **Comissão de Ética Pública. Guia para Implementação de Comissão de Ética em Órgãos e Entidades da Administração Pública Federal Direta e Indireta e Empresas Estatais.** Brasília, DF: CEP, 2023b. Disponível em:

<https://www.gov.br/planalto/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/governanca/etica-publica/sistema-de-gestao-da-etica/guias-e-modelos-de-documentos/guia-cep-entes-subnacionais-com-anexos-2023.pdf>. Acesso em: 22 mar. 2025.

INSTITUTO ETHOS. **Elaboração de Código de Ética.** São Paulo: Instituto Ethos, [s.d.]. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/wp->

<content/uploads/2013/05/Elaboracao-Codigo-de-Etica-Ethos-Claudio-Abramo.pdf>. Acesso em: 12 Abr. 2025.

JORGE, Paulo. **Desafios da Meritocracia: Uma análise do (de)mérito e de suas implicações.** LinkedIn Pulse, [s.d.]. Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/desafios-da-meritocracia-uma-an%C3%A1lise-do-dem%C3%A9rito-e-de-paulo-jorge-yim5f>. Acesso em: 25 fev. 2025.

LOJA BRAZIL. **Meritocracia nas empresas: O que é, importância e como aplicar.** Loja Brazil, 2024. Disponível em: <https://www.lojabrazil.com.br/blog/meritocracia-nas-empresas/>. Acesso em: 25 fev. 2025.

MAIA, Katia. **A meritocracia é um mito que impede a igualdade no acesso ao ensino superior.** Oxfam Brasil Blog, 25 jan. 2019. Disponível em: <https://www.oxfam.org.br/blog/a-meritocracia-e-um-mito-que-impede-a-igualdade-no-acesso-ao-ensino-superior/>. Acesso em: 9 fev. 2025.

MANÉ, Braima. **O nepotismo na administração pública guineense: uma análise sobre a sua influência no desenvolvimento do país.** In: SEMANA UNIVERSITÁRIA DA UNILAB, 6., 2019, Redenção. Anais [...]. Redenção: Unilab, 2019. Disponível em: <http://semuni.unilab.edu.br/submissao/index.php?pagina=gerar-trabalho&trabalhold=8192>. Acesso em: 7 fev. 2025.

MICROPOWER. **Meritocracia e Avaliação de Desempenho: Como Promover um Ambiente de Crescimento.** Micropower Blog, 2024. Disponível em: <https://www.micropower.ai/post/meritocracia-e-avalia%C3%A7%C3%A3o-de-desempenho-como-promover-um-ambiente-de-crescimento>. Acesso em: 3 fev. 2025.

NAKATA, Lina. **Entenda como a meritocracia pode prejudicar sua carreira.** Você S/A, 14 ago. 2020. Disponível em: <https://vocesa.abril.com.br/carreira/entenda-como-a-meritocracia-pode-prejudicar-sua-carreira>. Acesso em: 10 abr. 2025.

OLIVEIRA, **Gustavo Justino de.** **Nepotismo no serviço público brasileiro e a Súmula Vinculante n. 13 do STF.** Revista de Direito Administrativo, Rio de Janeiro, v. 250, p. 161-191, set./dez. 2009. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rda/article/download/8835/7628/19287>. Acesso em: 12 abr. 2025.

PIÃO, Eugénia. **Nepotismo no Recrutamento: Competência ou Confiança?** LinkedIn Pulse, 2020. Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/nepotismo-recrutamento-compet%C3%A2ncia-ou-confian%C3%A7a-eug%C3%A2nia-pi%C3%A3o>. Acesso em: 1 maio 2025.

RIBEIRO, Fidel. **A Gestão da Ética nas Empresas Públicas e Privadas: Conflito de Interesses, Ética e Responsabilidade Social.** [S.l.: s.n.], [s.d.]. Disponível em: <https://www.scribd.com/document/448187378/10621-a-gestao-da-etica-nas-empresas-publicas-e-privadas-conflito-de-interesses-etica-e-responsabilidade-social-fidel-ribeiro>. Acesso em: 25 mar. 2025.

SINCRONY CONSULTORIA. **Meritocracia: o que é e como implementar na sua empresa.** Sincrony Consultoria, 2021. Disponível em: <https://sincronyconsultoria.com.br/meritocracia/>. Acesso em: 29 mar. 2025.

SITWARE. **Meritocracia nas empresas: entenda o porquê e como implantar.** Siteware Blog, 26 mar. 2025. Disponível em: <https://www.siteware.com.br/blog/gestao-de-equipe/meritocracia-nas-empresas/>. Acesso em: 26 mar. 2025..

TREE DIVERSIDADE. **O que é meritocracia e qual a sua relação com a diversidade? Tree Diversidade,** [s.d.]. Disponível em: <https://treediversidade.com.br/o-que-e-meritocracia-e-qual-a-sua-relacao-com-a-diversidade/>. Acesso em: 13 ago 2024.

---

<sup>1</sup> E-mail.: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

<sup>2</sup> E-mail.: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

<sup>3</sup> E-mail.: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

<sup>4</sup> E-mail.: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

<sup>5</sup> E-mail.: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)